

Decision Dynamics Karriärmodell

FORSKNINGSBAKGRUND

Sammanfattning

- Karriärmodellen utvecklades först i USA under 1970- och 80-talen av Professor Michael J Driver och Dr. Kenneth R Brousseau vid University of Southern California.
- Den har använts framgångsrikt internationellt inom såväl forskning och undervisning som praktik i mer än 20 år.
- Med mer än 400.000 individuella karriärprofiler är Decision Dynamics Karriärmodell ett av de mest använda instrumenten i världen för att undersöka och utveckla bättre förståelse för personers olika karriärinriktningar och drivkrafter i arbetslivet.
- Med mer än 50 vetenskapliga publikationer och presentationer är Karriärmodellen en av världens akademiskt ledande modeller inom karriärforskning och Professor Driver är erkänd som en av de främsta karriärforskarna.
- Omfattande studier har fastställt det amerikanska originalinstrumentet "Career Concept Questionnaire" (CCQ) som klart överskridande gängse normer för hög reliabilitet och validitet, med bl a "test-retest reliability" där samtliga skalor var statistiskt signifikant korrelerade på minst 0,05-nivån och "Cronbach Alpha" med värden mellan 0,6 och 0,9 för de olika skalorna.
- Karriärmodellen har vidareutvecklats och anpassats till europeiska och svenska förhållande av bland andra docent Rikard Larsson och ekonomie doktor Katarina Kling vid Lunds universitet och Malmö högskola.
- Svenska är det språk efter engelska som har haft längst och störst användning. Studier visar också här på hög "test-retest reliability" (0,74 korrelation statistiskt signifikant på 0,001-nivån) och hög skalreliabilitet och begreppsvaliditet med genomsnittlig "Cronbach Alpha" på över 0,6 (0,43 – 0,72 för samtliga skalor) för det svenska CCQ frågeformuläret "Karriärinriktningar".
- Såväl amerikanska och svenska som internationellt blandade studier visar även på hög "predictive validity", d v s att karriärinstrumentet har hög validitet när det gäller förmåga att förutsäga resultat. Bland annat har man funnit statistiskt signifikanta korrelationer (minst 0,05-nivån) mellan olika karriärmönster, hur ofta och i vilken riktning karriärer förändras, olika karriärbeslutsfaktorer, samt hur pass framgångsrik man är i sitt yrke.
- Ett väsentligt forskningsresultat är att ju mer ett företags karriärkultur understiger medarbetarnas karriärinriktningar och drivkrafter, desto sämre anser man att företaget fungerar och desto mindre motiverade känner medarbetarna sig (samtliga 8 kultur-individgap var statistiskt signifikant korrelerade till resultat på minst 0,001-nivån).

KARRIÄR

Ansvar för individens karriärutveckling ses inte längre enbart som organisationens, utan som delat med individen själv. I dagens samhälle med internationalisering, sammanslutningar och fusioner måste organisationer ha en hög anpassningsförmåga och flexibilitet, något som kommit att smitta av sig på de anställda och villkoren för dessa. I *Fortune* (1996) förutsågs utvecklingen i organisationer medföra att t o m det stabila arbetet per se kommer att försvinna i framtiden, inte bara vissa enstaka arbeten. Lojaliteten gentemot organisationer försvinner liksom den tidigare traditionellt trygga anställningen som varar livet ut. Stora delar av den yngre generationen som har kommit ut på arbetsmarknaden i slutet av 1990-talet och i början på 2000-talet önskar inte längre stanna kvar hos en och samma arbetsgivare hela livet, utan vill i högre grad utforska sina kompetenser på en mångfald arbetsplatser.

Att kunna marknadsföra sig själv och sina kompetenser blir allt viktigare för de anställda i framtiden. Det är upp till varje enskild individ att ta och bära ansvaret för vilken slags karriär denne vill ha. Allt fler företag har uppmärksammat de nya och skiftande kraven hos individer. Man börjar att överge äldre, mer trångsynta definitioner på karriär, och förespråkar en bredare definition som tillåter mer flexibla angreppssätt.¹ Dessa flexibla angreppssätt innebär att karriärer kan se olika ut, framförallt vad gäller riktningen (uppåt, fördjupning, breddning o s v) samt tiden inom ett arbetsområde. Definitionen på karriär skiljer sig åt från individ till individ.

BAKGRUND

Decision Dynamics Europe (DDE) är ett företag som specialiserat sig på individ och organisationsutveckling främst inom karriärplanering och informationshantering. En metod och ett instrument som DDE utvecklat och använder, baserat på många års forskning, är den s k Karriärmodellen. Genom att presentera, konsultera och uppmärksamma ledningsgrupper, personalavdelningar, anställda o s v om Karriärmodellen och den bredare definitionen av begreppet karriär, skapas en bättre självinsikt och förståelse för medmänniskorna i arbetslivet. Karriärmodellen utgår från att människor är olika avseende vad de vill med sina karriärer och vad som motiverar dem i arbetslivet.

Grunden till Karriärmodellen ligger i studier och teorier som utvecklades under 1960 och 70-talen. Det var då personer med, vad vi idag kallar för, den Utvidgande karriärinriktningen fick uppmärksamhet. Karriärer likt den Utvidgande blev successivt alltmer accepterade av samhället. Karriärforskaren J.P. Holland påverkade Karriärmodellens upphovsmän Professor Michael J. Driver och Dr Kenneth R. Brousseau starkt p g a deras intresse för individuella skillnader i motivation som grund för val av yrke. Driver och Brousseau genomförde studier för att empiriskt kunna se mönster i människors olika uppfattningar om karriärer. Efter att systematiskt ha undersökt människors bakgrund avseende karriärer kunde skillnader definieras mellan olika karriärmönster främst i riktning på rörelse och tid inom ett arbetsområde. Brousseau och Driver genomförde studier som bekräftade sambandet mellan en viss karriärinriktning och de drivkrafter som kunde förknippas med karriärinriktningen.

Under 1980-talet utfördes två större studier på karriärinriktningar och drivkrafter. En av dem genomfördes på ett stort statligt amerikanskt affärsverk, medan den andra undersökningen utfördes på ett rymdforskningsföretag.² Resultaten av dessa studier bekräftade ytterligare dels kopplingen mellan karriärinriktningarna och deras respektive drivkrafter, dels betydelsen för hur dessa passar organisationens strategi, struktur, och personalsystem, d v s det som i modellen kallas karriärkultur.

Karriärmodellen har sedan vidareutvecklats och anpassats till Europeiska och svenska förhållanden av bl a docent Rikard Larsson och ekonomie doktor Katarina Kling. Ett flertal kvantitativa studier har genomförts i Sverige för att studera relationen mellan organisationers

¹ Dr Kenneth R. Brousseau, Prof Michael J. Driver, Kristina Eneroth och Rikard Larsson, *Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals*, *Academy of Management Executive*, 1996, Vol 10, No 4.

² För läsning om rymdforskningsstudien se M.J. Driver & M.W. Coombs, "Fit Between Career Concepts, Corporate Culture and Engineering Productivity and Morale" in *Enhancing Engineering Careers: Conference Record of the 1983 IEEE Conference on Careers*.

strategier, komponenter i karriärkulturen samt de anställdas karriärinriktningar och drivkrafter. Många av dessa fallstudier av Boverket, Electrolux, Ericsson, IKEA, Samhall, Tetra Laval och Åkerlund & Rausing har publicerats som magisteruppsatser vid Lunds universitet.³ Resultaten av dessa studier stöder de två ovannämnda amerikanska undersökningar och speciellt vikten av den karriärmässiga passformen mellan individer, organisationskultur och strategi för att organisationen och dess medlemmar ska fungera effektivt och motiverande tillsammans. Bakgrunden och basen för begreppen rörande den organisatoriska karriärkulturen diskuterar bl a Von Glinow, Driver, Brousseau och Prince⁴ i en av de akademiskt ledande journalerna, *Academy of Management Review*.

VALIDITET OCH RELIABILITET

Karriärmodellen som instrument har visat sig ha en tillfredsställande reliabilitet och validitet. Michael Wallace Coombs granskade Karriärmodellen i sin doktorsavhandling och tog upp frågorna om reliabilitet och validitet.⁵ Validitets- och reliabilitetsbegreppen behandlar hur pass väl mätinstrumenten fungerar, i detta fall frågeformuläret "Career Concept Questionnaire" (CCQ).

Validiteten behandlar frågan huruvida mätinstrumentet (frågeformuläret) mäter just det som den avser att mäta (karriärinriktningar och drivkrafter), och inte tar hänsyn till ovidkommande variabler eller gör systematiska felmätningar.

Reliabiliteten har att göra med mätinstrumentets pålitlighet, d v s om samma resultat uppnås i oberoende mätningar. Ett mätinstrument som ger samma resultat vid flera olika, oberoende mätningar sägs ha en hög reliabilitet. Frågan om reliabilitet aktualiseras först när det man avser mäta anses vara stabilt och inte har en naturlig variation.⁶

Exempel på validitet och reliabilitet i vardagen; Tänk dig en badrumsvåg som du använder varje morgon. Vågen har en hög validitet om den mäter (väger) uteslutande din vikt, då det är just denna du vill mäta. Hög reliabilitet i detta sammanhang innebär att du kan gå av och på vågen flera gånger och ändå väga samma sak (vilket kallas "test-retest reliability"). Observera att vågen kan anses ha hög reliabilitet, trots att den visar skillnader i vikt mellan olika tillfällen, men bara om det innebär att du har ändrat din vikt, exempelvis från en vecka till en annan.

Karriärmodellen har visat sig ha hög validitet och reliabilitet i bl a Coombs granskning av Karriärmodellen. Han fann att samtliga variabler hade hög "test-retest" reliabilitet med korrelationer mellan första och andra uppsättningen frågeformulär som alla var statistiskt signifikanta till minst 0,05-nivån. Likaså hade samtliga variablerna hög skalreliabilitet (d v s att de olika frågorna som används för att beräkna en variabel/skala hänger empiriskt samman) och hög "construct validity" (d v s att det begrepp som man avser mäta med en skala består av internt konsistenta och nära relaterade komponenter), vilka båda mäts med "Cronbach Alpha"⁷ (0,6 – 0,9) för både en studentbaserad pilotstudie och en organisationsbaserad huvudstudie med c:a 700 respondenter.⁸

Karriärmodellen har även hög "predictive validity", d v s förmåga att förutsäga resultat med hjälp av dess teori och mätinstrument. Coombs fann bl a att olika karriärmönster, hur ofta och i vilken

³ Tex I Goteman, *Barriers to Workforce mobility*, Master of European Affairs, Lund University, Master Thesis, 1998; M Holmquist, *Organisationers utveckling av individens prestationer: Fallstudie ur ett karriärperspektiv inom Samhall Syd AB*, 1995.

⁴ M.A. Von Glinow, M.J. Driver, K.R. Brousseau & J.B. Prince, The Design of a Career Oriented Human Resource System, *Academy of Management Review*, 1983, 8(1), 23-32.

⁵ För mer detaljerad beskrivning se M.W. Coombs, *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1989

⁶ Litwin, Mark, *How to measure survey reliability and validity*, s 33, 1995

⁷ Cronbach Alpha anger hur pass nära relaterade de frågor som används för att skapa en skala är, där 0 är total brist på samvariation och 1 är helt identiska. Alphas på 0,6 eller mer bedöms som hög skalreliabilitet och "construct validity" i samhällsvetenskapliga sammanhang.

⁸ M.W. Coombs, *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1989

riktning karriärförändringar gjordes och olika karriärbeslutsfaktorer/drivkrafter var statistiskt signifikant korrelerade (minst 0,05-nivån)⁹ i enlighet med karriärmodellens teoretiska hypoteser.

Vidare har Driver och Coombs funnit att samspelet mellan medarbetares karriärinriktningar & drivkrafter och organisationens karriärkultur förutsäger medarbetarnas önskan att stanna kvar, ”commitment”, upplevda prestationer och hur nöjd man är med både arbetsliv och privatliv.¹⁰ Brousseau och Driver har nyligen funnit betydande skillnader mellan de mest framgångsrika (lönemässigt) och övriga individer i en mängd olika yrken i Futuresteps stora rekryteringsdatabas som också stämmer överens med Karriärmodellens förutsägelser.¹¹

CCQ har översatts till ett tiotal olika språk. Trots att olika nationaliteter och instrumentspråk inverkar menligt på reliabilitets- och validitetsstudier, erhöles ”Cronbach Alphas” på 0,53 – 0,64 för sju av de åtta olika karriärskalorna i ett extremt heterogent urval av över 300 praktiker från ett fyrtiotal länder och många olika nivåer, yrkesgrupper och enheter i ett svenskt multinationellt tillverkningsföretag. Detta visar på att Karriärmodellen fungerar väl i internationella sammanhang (se även avsnittet om kulturskillnader nedan).

Denna nya, ännu så länge opublicerade studie visar även att ju mer ett företags karriärkultur understiger medarbetarnas karriärinriktningar och drivkrafter, desto mindre effektiv, välfungerande och relevant anser man att företagets strategi, struktur och utvärderingssystem är och desto mindre motiverade känner medarbetarna sig. Samtliga 8 kultur-individgap (t ex mellan Expertkultur och Expertdrivkrafterna) var statistiskt signifikant korrelerade till resultat på minst 0,001-nivån.

En ytterligare form av validitet är den s k ”face validity”, d v s den praktiska relevans om individer upplever att ett instrument har. Karriärmodellens ”face validity” dokumenteras av bl a dess omfattande och mångåriga praktiska användning i internationella organisationer som t ex ARCO (Atlantic Ritchfield Corp.), British National Health Service, Eli Lilly, ETS (Educational Testing Service), European Investment Bank, Futurestep, Johnson & Johnson, Korn/Ferry International, NASA och Northern Telecom.¹²

Svensk reliabilitet och validitet

Svenska är det språk efter engelska som har haft längst och störst användning. Studier visar också här på hög ”test-retest reliability”, skalreliabilitet/begreppsvaliditet och ”predictive validity”. En grupp med 12 studenter besvarade det svenska CCQ frågeformuläret ”Karriärinriktningar” två gånger med minst en veckas mellanrum utan någon feedback. De 96 ”test-retest” paren av individernas åtta olika karriärvariabler var 0,74 korrelerade¹³, vilket var statistiskt signifikant på 0,001-nivån.

I en studie av 72 svenska praktiker i ett multinationellt telekombolag var det genomsnittliga ”Cronbach Alpha” (som mäter skalreliabilitet och ”construct validity”) över 0,6 (0,43 – 0,72 för samtliga skalor) för det svenska CCQ frågeformuläret.

Ett urval på 175 praktiker i två svenska multinationella företag visar även på hög ”predictive validity” med statistiskt signifikanta korrelationer (minst 0,05-nivån) mellan olika karriärmönster, hur ofta och i vilken riktning karriärförändringar görs, samt olika karriärdrivkrafter i enlighet med Karriärmodellen.

Den svenska delen av de över 300 praktikerna i det multinationella tillverkningsföretaget som nämndes ovan har också statistiskt signifikanta korrelationer mellan kultur-individgap och hur pass välfungerande och motiverande företaget upplevs att vara.

⁹ Statistisk signifikans anger hur stor sannolikheten är för att en hypotes om t ex att ett Expertkarriärmönster är relaterat till trygghetsdrivkrafter som man prövar i en studie ska vara sann. Normalt används signifikansnivån 0,05 som ett försiktigt riktmärke, vilket betyder att det är minst 95% chans att hypotesen är sann. Extremt hög signifikans är 0,001, då sannolikheten att hypotesen är sann är 99,9%!

¹⁰ M.J. Driver & M.W. Coombs, ”Fit Between Career Concepts, Corporate Culture and Engineering Productivity and Morale” in *Enhancing Engineering Careers: Conference Record of the 1983 IEEE Conference on Careers*

¹¹ Futurestep är ett internetbaserat rekryteringsföretag som startades av världsledande Korn/Ferry International i samarbete med Wall Street Journal och har hundratusentals individer i sin databas.

¹² Se t ex K R Brousseau, M J Driver, K Eneroth & R Larsson, Career Pandemonium: Realignment organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, 1996, Vol 10, No 4.

¹³ Korrelation betyder hur pass samvarierande två variabler är, d v s i detta faller hur pass nära det andra testet var det första. Korrelation mäts på en skala från –1 (=totalt motsatta) till 1 (=identiska), där 0 anger att de inte har något samband med varandra.

Karriärmodellen har även hög "face validity" i Sverige, som visas av dess omfattande användning i svenska organisationer som t ex ABB, Alfa Laval, Atlas Copco, Cardo, Civilekonomernas Riksförbund, Civilingenjörernas Förbund, Ericsson, IMP (International Master Publishers), Lantmännen, Nordbanken, Perstorp, Samhall, SIF, Sifo Research & Consulting, Statoil, Sydkraft och Tetra Pak.

KARRIÄRMODELLEN OCH KULTURELLA SKILLNADER

Karriärmodellen har som sagts utvecklats och i huvudsak använts i USA. Detta föranleder naturligtvis frågor om den går att använda lika bra i andra länder. Om detta hade varit en modell liknande IQ-tester med rätta och felaktiga svar skulle det vara tveksamt att försöka applicera den i andra länder innan den man har funnit vetenskapliga bevis för att den fungerar. Då såväl frågor som facit är kulturellt definierade i IQ-test, blir dessa avsevärt mer kulturkänsliga i negativ bemärkelse. Vad som betraktas "intelligent" i en västerländsk kultur kan betraktas som vansinnigt i en annan kultur.

En av Karriärmodellens styrkor är att den inte är en IQ-test utan istället en så kallad personlighetsmodell som inte bygger på att det skulle finnas en enda rätt personlighet. Istället finns det ett flertal olika typer som alla har både starka och svaga sidor. Hur pass väl en speciell personlighet fungerar beror på situationen (t ex organisationens karriärkultur). I en viss situation kan en Linjär karriärintriktning vara mer lämpad än en Expertinriktning, i en annan situation kan det vara det omvända.

Eftersom en personlighets "rätthet" inte är förutbestämd så har inte modellen något amerikanskt "facit" som blir felaktigt i ett annat land. Genom att man mäter olika typer tillåter och faktiskt utnyttjar modellen kulturella skillnader genom att man kan finna att olika inriktningar är mer eller mindre populära i olika länder. Karriärmodellen blir därmed *kulturellt upplysande* istället för kulturellt diskriminerande.

Vidare är det ofta olika situationer som orsakar problem med överföring mellan olika länder. En huvudpoäng med Karriärmodellen är att man också måste mäta situationen för kunna bestämma den bäst matchande inriktningen. Därmed tar man automatiskt hänsyn till den situationsmässiga olikhet som finns mellan olika länder och kan på så sätt komma fram till att en typ passar bättre i ett land och en annan typ i ett annat land med andra förutsättningar.

Karriärmodellen har inte bara använts i andra engelskspråkiga länder som Australien, England och Kanada utan också översatts och använts i bl a Italien, Kina, Saudiarabien och Sverige. En amerikansk IQ-test skulle troligen ha visat araber och asiater som mindre "intelligenta" än västerlänningar. Karriärmodellen finner i stället att vissa inriktningar är mer eller mindre frekventa i olika länder, vilket kan utgöra värdefull information. Dessutom kan situationerna också skilja sig åt och därför behöver man matcha person och situation på olika sätt för att man inte ska "köra huvudet i den kulturella väggen".

Sammanfattningsvis är nationella skillnader en av Karriärmodellens styrkor till skillnad från IQ-liknande test med kulturkänsliga facit. Genom att modellen bygger på specifik anpassning mellan olika personer och situationer tar den hänsyn till hur olika länder skiljer sig åt både individ- och situationsmässigt och kan på så sätt med fördel användas i olika länder och speciellt i företag som arbetar internationellt.

Detta är en anledning till att modellens olika karriärskalor normalt *inte* är sk normerade. Normering förutsätter att fördelningen av olika karriärintriktningar är lika mellan olika länder och de skillnader man finner mellan olika länders resultat anses därför vara orsakade av mätfel. Normering är därför tänkt att korrigera dessa antagna mätfel genom att minska med ländernas olika genomsnitt och dela med deras olika standardavvikelse¹⁴, så att alla länder får samma normalfördelning och genomsnitt.

Vi vet med erfarenhet och vetenskapligt stöd att olika kulturer påverkar graden av framför allt olika karriärintriktningar (medan de underliggande drivkrafterna verkar vara mer genuint individuella

¹⁴ Standardavvikelsen är ett uttryck för ett urvals spridning kring genomsnittet.

och inte påverkas signifikant av olika kulturer¹⁵). Exempelvis är den Linjära inriktningen mer vanlig i USA och Frankrike, medan Expertinriktningen är mer vanlig i Tyskland och den Utvidgande inriktningen mer vanlig i Sverige. Dessa nationella variationer stämmer väl överens med såväl Hofstedes omfattande kulturundersökning av mer än 80 000 IBM anställda i över 50 länder, som kombinerade karriär- och kulturstudier.¹⁶

ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN

Några exempel på organisationer som använt sig av karriärträning och konsultation är NASA Goddard Space Flight Center, Eli Lilly och Johnson and Johnson. Eli Lilly utbildade främst sin ledningsgrupp i Karriärmodellen, där cheferna fick feedback på sina karriärintäkningar och drivkrafter för att de sedan skulle kunna fungera som rådgivare till sina underställda. Eli Lilly har även gått steget längre och identifierar flyttbara positioner inom företaget, som de anställda kan gå vidare till när de vill lämna nuvarande arbetsområde. På så vis uppmuntras den Utvidgande karriärintäkningen.

Tetra Laval i Sverige har också använt sig av Karriärmodellen, främst i syftet att utvidga utvärderings- och belöningsystemet för att på så sätt kunna värdera och belöna ett bredare spektrum av kompetenser samt motivera de anställda att utveckla vissa kompetenser. Andra användningsområden för Karriärmodellen är i rekryteringssammanhang, vilket bl a Northern Telecom utnyttjat. Företaget har upptäckt att många unga förmågor som anställs för med sig – inte bara kompetenser – utan även behov. Karriärmodellen möjliggör för företaget att uppmärksamma dessa och således minimeras risken att behoven blir otillfredsställda.

ABB Power Systems gjorde en kombinerad karriärintäknings- och karriärkulturprojekt för att ge deras unga chefsämnen och nuvarande ledarskap ett verktyg för karriärutveckling i olika riktningar. Resultatet var att olika motivationspotentialer upptäcktes samt att synen på karriärkulturen skilde sig starkt mellan de två grupperna. Detta kommunicerades till respektive person vid återkopplingen vilket gav cheferna och deras unga chefsämnen ett gemensamt språk för att diskutera deras framtida arbetsliv.

Karriärmodellen är även ett av de viktigaste verktygen som det Internet-baserade företaget Futurestep.com använder i sitt arbete för att matcha kandidater med chefspositioner och företagskulturer (Futurestep.com är ett rekryteringsföretag på Internet, ägt av Korn/Ferry International i samarbete med *Wall Street Journal*).

Mer än 400 000 individuella karriärprofiler har producerats under de år DDE och DDLC verkat som aktiva forskare och konsulter. Bara under år 1998 besvarade mer än 80 000 personer frågeformuläret för karriärintäkningar. Karriärprofilerna och frågeformulären har även översatts till ett femtontal olika språk, vilket pekar på det intresse som Karriärmodellen väckt hos många företag. De många karriärprofilerna har skapat grunden för den solida forskning som Karriärmodellen idag vilar på.

¹⁵ Karriärdrivkrafterna har därför också i vissa fall normerats, som t ex i Futuresteps i huvudsak amerikanska databas.

¹⁶ Derr, B & Laurent, A, *The Internal and External Career: A Theoretical and Cross-Cultural Perspective*, i Arthur, M B, Hall, D T & Lawrence, B S (reds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989

REFERENSLISTA MED URVAL AV VETENSKAPLIGA OCH PRAKTISKA VERK

Andersson Z & Carmström J, *Kompetensutveckling – vems ansvar är det?*, Ekonomihögskolan Lunds Universitet, Magisteruppsats, juni 1999

Arthur M B, Claman P H & DeFillippi R J, Intelligent enterprise, intelligent careers, *Academy of Management Executive*, 1995, Vol 9 No 4

Ask P, Bergqvist A, Carlsson T & überlacker P, *Expatriation & Repatriation – En fallstudie på PPS AB Tetra Pak*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, kandidatuppsats, 1994

Bengtsson, L, Holmquist, M & Larsson, R, *Strategiska allianser: Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Malmö, Sweden: Liber Ekonomi (Bättre ledarskapsserien), 1998

Brousseau K R, Career Dynamic in the Baby Boom and Baby Bust Era, *Journal of Organizational Change Management*, 1990, vol 3, no 3 (an earlier version of this was presented at the Fourth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Boston, April 30, 1989)

Brousseau K R & Driver M J, Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement, *Selections*, 1994

Brousseau K R & Driver M J, *Roadmaps for Career Success*, Decision Dynamic s Group, 1993

Brousseau, K R, Driver M J, Eneroth K & Larsson R, Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals, *Academy of Management Executive*, 1996

Coombs M W, *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1989

Derr, B, *Work, Family and Career*, New York: Preager, 1980

Derr, B & Laurent, A, The Internal and External Career: A Theoretical and Cross-Cultural Perspective, i Arthur, M B, Hall, D T & Lawrence, B S (reds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 1989

Driver M J, Chutes and Linears – the New Information Age Paradigm and the Linear Career Crisis, *USC Business*, Fall/Winter 1993

Driver M J, *Workforce Personality and the New Information Age Workplace*, University of Southern California Graduate School of Business Administration, June 1993

Driver M J, *Understanding Career Concept Questionnaire Results*, Aug 1993

Driver M J, A Human Resource Data-Based Approach to Organizational Design, *Human Resource Planning*, 1983, Vol 3, No 3

Driver M J, Brousseau K R & Hunsaker P L, *The Dynamic Decision Maker*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996

Driver M J & Coombs J, *Fit between career concepts, corporate culture and engineering productivity and morale*, IEEE Careers Conference, 1983

Driver M J & Hill K D, *Managerial Success Qualities and GMAT Scores*, University of Southern California, January 1994

Driver M J & Sundby D Y, *A Construct Validation Analysis of the Career Concept Questionnaire*, University of Southern California, paper presented at the National Academy of Management Meeting, Dallas, Texas August 1983.

Driver M J & Testerman W, *Validation of Prediction Batteries for Jobs at Farmers Insurance Group Inc.* July 1979

Eneroth, K & Larsson, R, *The Human Side of Strategic Change: Introducing a Multifaceted Approach.* *International Studies of Management and Organization*, 1996, 26, 1, 3-15.

Eneroth K, Larsson R, *On the Folly of Rewarding Stability while Hoping for Strategic Change*, Paper presented at the Organization Development and Change Division, Academy of Management, Boston 1997

Glinow M A von, Driver M J, Brousseau K R & Prince J B, *The Design of a Career Oriented Human Resource System*, *Academy of Management Review*, 1983, Vol 8, No 1, pp 23-32

Goteman I, *Barriers to Workforce mobility*, Master of European Affairs, Lund University, Master Thesis, 1998

Holmquist M, *Organisationens utveckling av individens prestationer*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, magisteruppsats, 1995

Holmstedt J & Larsson F, *Den nya ekonomin – relevant distinktion eller förvirrande dikotomi*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, magisteruppsats, 2001

Kling K, *Gör du Karriär på egna villkor?*, *MeManagement*, s 10-11, jul/aug,1998

Kling K, *Vilken Karriärkultur passar dig bäst?*, *MeManagement*, s 8-9, sept/okt,1998

Kling K, *Karriärmodellen i praktiken*, *MeManagement*, s 8-9, nov/dec,1998

Lagercrantz A, *Högre lön till den som gillar förändring*, *Svenska Dagbladet*, den 2 april, 1996

Lagercrantz A, *Makten förskjuts från hierarkierna*, *Svenska Dagbladet*, den 14 maj, 1996

Lagercrantz A, *Olika vägar till makt och inflytande*, *Svenska Dagbladet*, torsdagen den 28 mars, 1996

Larsson R, *Hierarchical Managerial Thinking as a Barrier to Lateral Management of Industrial Networks*, Department of Business Administration, Lund University, 1995

Larsson, R, *Hierarchical Managerial Thinking as a Barrier to Growth: A Career Concept Approach to Pluralistic Expansion*. Conference paper published in the proceedings "Report on Management: The Logic of Growth", Warsaw, Poland, 1999

Larsson, R, *Overcoming Cultural Barriers to Teaching on Individual Differences in Sweden*. Panel presentation in the session "Multicultural Experiences with Career Assessment in OB Classes", International Organizational Behavior Teaching Conference, Dunedin, New Zealand, 1994

Larsson R, *The Problems of Homeostatic Leadership, Gender Structure, Culture, and Human Resource Management*, Lund University, 1994.

Larsson R, *Coordination of action in mergers and acquisitions: Interpretive and systems approaches towards synergy*, Doctoral dissertation, Lund Studies in Economics and Management (10), 1990

Larsson R & Driver M J, *Career disintegration on mergers and acquisitions*, Institute of Economic Research Working Paper Series, 1993/15, previous version presented at Western Academy of Management Conference, Big Sky, Montana, 1988.

Larsson R, Driver M J & Holmquist M, *Career implications in mergers and acquisitions*, School of Economics and Management, Lund University, 1998.

Larsson, R & Eneroth, K, *The External Control of Human Resource Management: Strategic Adaptation to the Business Cycle*. Paper presented at The Thirteenth Annual International Conference of Strategic Management Society, Chicago, 1993

Larsson, R & Eneroth, K, *Rewarding Our Way to Merger Success or Failure: Transformational versus Stabilizing Incentive Systems*. Paper presented at The Twelfth Annual International Conference of the Strategic Management Society, London, 1992

Larsson, R, Goteman, I & Sweet, P, Projektdiamanten I - strategisk karriärutveckling där individer och organisationer möts. *ProjektForum*, 1999, 1, 7-11.

Larsson R & Svensson K, *High-precision reward systems*, Decision Dynamics Europe, 1997

Larsson R, Svensson K & Ulvenblad P-O, *Strategic human resource management of services, Matching customer, employees, and job design in banks*, Institute of Economic Research Working Paper Series 1993/21, Lunds Universitet

Leman C, Paulsson M & Vestman N, *Implementering av strategiska förändringar: bättre kontroll genom ett vidgat perspektiv*, Ekonomihögskolan Lunds Universitet, Magisteruppsats, 1998.

Mahoney J, Gang K, Depillis E, Driver M J, *MBA Sex Differences in Leadership Qualities*, University of Southern California, January 1994

Paulsson M & Sebelius P, *Rekryteringsprocessen: attraktion i dubbla perspektiv*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Kandidatuppsats, 1998

Ringström U & Willert J, *Realiserade visioner? – en analys av Beijer Electronics*, Ekonomihögskolan Lunds Universitet, Kandidatuppsats, 1996

Schein, E H, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.